



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل/ كلية الادارة والاقتصاد
قسم العلوم المالية والمصرفية

دور ادارة المخاطر في تعزيز
الائتمان المصرفي

بحث مقدم

بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد /-جامعة بابل /وهي جزء من
متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في كلية الادارة والاقتصاد

اعداد:

علاء محمد علي رسول & علي حسن كريم

اشراف:

الدكتور علي فلاح

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى (يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ) (المجادلة: 11)



وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة..
وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط،

وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي،
وساعدني ولو باليسير،

الأبوين، والأهل، الأصدقاء، الأساتذة المبدلين..

أهديكم بحث تخرجي ..

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد
فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً،

ثم أود أن أشكر مشرفتي الأستاذة الدكتورة (علي فلاح)، الذي كانت خبرته لا تقدر بثمن في صياغة أهم مواضيع البحث ومنهجيته. فقد دفعتني ملاحظاته الثاقبة إلى صقل تفكيري ورفع عملي إلى مستوى اعلى

أود أيضا أن أشكر الأساتذة التدريسين في قسم العلوم المالية والمصرفية في كلية الادارة والاقتصاد، على إرشاداتهم القيمة طوال فترة دراستي، فقد زودتني ملاحظاتهم بالخبرة الصحيحة التي مكنتني من اختيار الاتجاه الصحيح وإكمال بحثي بنجاح، ادامهم الله ذخرا للعلم والمعرفة .

المقدمة //

يعد الائتمان المصرفي ثاني أكبر مصدر من مصادر التمويل بعد الائتمان التجاري بالنسبة لمنشأة الأعمال (المقترض) والنشاط الأول للاستثمار بالنسبة للمصارف التجارية (المقرض)، وبسبب المخاطر الكبيرة الناشئة عن هذا النشاط فإن المؤسسات المالية - وخاصة المصارف - اهتمت به اهتماماً كبيراً ووفرت له الوقت والاموال والجهود لإدارة مخاطرة ؛ لأنها تؤدي ان حصلت إلى انكماش السيولة المصرفية وهو ما يلقي بضلاله على حالة الاقتصاد ككل وبالنظر لتفاقم ظاهرة القروض المتعثرة ومعاناة المصارف العراقية منها مما وضع البلد في المرتبة الثانية بين البلدان العربية على مستوى القروض المتعثرة، تسعى هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع القروض المتكئة وادارة مخاطر الائتمان النقدي في المصارف العراقية الخاصة وتأثير مؤشرات قياس مخاطر الائتمان على التدفق النقدي الحر لمالكي المصارف، ولتحقيق ذلك فقد اطرت الدراسة هيكلتها ضمن (٤) اقسام خصص القسم الأول منها لتقديم اطار نظري بإدارة مخاطرة الائتمان ومؤشرات قياسها والتعريف بالتدفقات النقدية الحرة بينما عرض الثاني منهجية الدراسة والدراسات السابقة وكرس القسم الثالث لأجراء التحليل التجريبي واختبار الفرضيات فيما تناول القسم الرابع عرض اهم استنتاجات وتوصيات الدراسة ؛ ولأن السبب الرئيسي لازمات المصارف - بما في ذلك الازمة العالمية التي عصفت باقتصاديات الدول الكبرى في ٢٠٠٨ - الانشطة غير الكفوء في ادارة مخاطر الائتمان وتعثر تسديد القروض فان الباحث يأمل ان تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على المشكلة ومعالجتها.

الفصل الأول

الائتمان المصرفي

مفهوم الائتمان المصرفي ونشأته:

إن أصل معنى الائتمان في الاقتصاد هو القدرة على الإقراض، واصطلاحاً هو التزام جهة لجهة أخرى بالإقراض أو المداينة ، ويراد به في الاقتصاد الحديث: أن يقوم الدائن بمنح المدين مهلة من الوقت يلتزم المدين عند انتهائها بدفع قيمة الدين، فهو صيغة تمويلية استثمارية تعتمد على المصارف بأنواعها .

كما ويعرف الائتمان بأنه عملية مبادلة قيمة حاضرة مقابل وعد بقيمة آجلة مساوية لها غالباً ما تكون هذه القيمة نقوداً ، وهناك طرفان في عملية الائتمان الأول مانح الائتمان (الدائن) او (المقرض) والثاني متلقي الائتمان (المدين) او (المقترض) ، يضاف الى قيمة الائتمان مبلغ اخر يسمى الفائدة تدفع للدائن مستقبلاً مقابل تخليه عن القيمة الحاضرة ويعرف الائتمان أيضاً بأنه الثقة التي يوليها المصرف لشخص ما سواء أكان طبيعياً أم معنوياً، بأن يمنحه مبلغاً من المال لاستخدامه في غرض محدد، خلال فترة زمنية منفق عليها وبشروط معينة لقاء عائد مادي منفق عليه وبضمانات تمكن المصرف من استرداد قرضه في حال توقف العميل عن السداد .

وتعرف القروض المصرفية بأنها تلك الخدمات المقدمة للعملاء التي يتم بمقتضاها تزويد الأفراد والمؤسسات والمنشآت في المجتمع بالأموال اللازمة على أن يتعهد المدين بسداد تلك الأموال وائدها والعمولات المستحقة عليها والمصاريف دفعة واحدة، أو على أقساط في تواريخ محددة. ويتم هذه العلاقة بتقديم مجموعة من الضمانات التي تكفل للمصرف استرداد أمواله في حال توقف العميل عن السداد بدون أية خسائر. وينطوي هذا المعنى على ما يسمى بالتسهيلات الائتمانية.

ويحتوي على مفهوم الائتمان والسلفيات، حتى إنه يمكن أن يكتفي بأحد تلك المعاني للدلالة على إحداها إن أول أشكال العمل المصرفي كان قبول الودائع التي لم تكن تعطي أصحابها في البداية أي حق بالفائدة، لا بل إنه كان يترتب عليهم في بعض الأحيان دفع جزء منها لمن أودعت لديه هذه الممتلكات لقاء حراستها والمحافظة عليها. ومن ثم أخذت مؤسسات الإيداع هذه بممارسة عمليات الإقراض لقاء فوائد وضمانات تختلف باختلاف طبيعة العمليات والمواد المقرضة وكانت عمليات الإقراض هذه تتم من ممتلكات المقرض نفسه. بعد ذلك ومع تطور العمل المصرفي وتراكم الودائع لدى المؤسسات التي تمارس العمليات المصرفية، لاحظت هذه المؤسسات أن قسماً من المودعين يتركون ودائعهم فترة طويلة دون استخدامها ففكروا باستخدام جزء من هذه¹

الودائع، وتسليفها للمحتاجين مقابل فائدة، وبعد أن كان يدفع المودع عمولة إيداع أصبح يتلقى فائدة على ودائعه، وبعد أن ازدادت هذه العمليات لاحظ الصيارفة أن باستطاعتهم منح قروض دون ودائع فعلية مقابلة لما لديهم

وهكذا من مهمة قبول الودائع في البداية انتقل العمل المصرفي إلى ممارسة عمليات الإقراض والتسليف، ليصبح الركن الأساسي لأعمال المصارف الحديثة هو قبول الودائع والمدخرات من جهة وتقديم التسهيلات الائتمانية والخدمات المصرفية المتعددة الأشكال من جهة أخرى.

¹ - دحت محمد ابو النصر التخطيط للمستقبل المنظمات الركية ، ط 1 القاهرة المجموعة العربية للتخطيط والنشر ٢٠١٤

أهمية الائتمان المصرفي

لماذا تكتسب إدارة الائتمان أهمية خاصة؟

" للجهاز المصرفي دوره الهام كوسيط مالي يسعى لتعبئة المدخرات بأشكالها المختلفة والعمل على توظيفها وفق ضوابط ومعايير معينة في إطار السياسة الاقتصادية العامة للمجتمع، وبما يحقق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية، كما أن له وظيفة تنموية في خدمة قضايا التنمية والتقدم وهو ما يستتبع بالضرورة أن يكون له وظيفة اجتماعية داخل بيئته التي ينشط فيها ويستمد منها ودائعه ويوجه إليها استثماراته وتوظيفاته المالية المختلفة"¹

وعليه تظهر أهمية الائتمان المصرفي على مستويين، هما:

1- أهمية الائتمان على مستوى البنك:

فعلى مستوى البنك فإن الائتمان المصرفي يعتبر الاستثمار الأكثر قسوة على إدارة البنك نظراً لما يتحمله من مخاطر متعددة قد تؤدي إلى انهيار البنك وهو في ذات الوقت الاستثمار الأكثر جاذبية لإدارة البنك والذي من خلاله يمكن تحقيق الجزء الأكبر من الأرباح وبدونه تفقد البنوك دورها كوسيط مالي في الاقتصاد².

البنك ومفهوم الوساطة المالية Financial Intermediary

الوظيفة الرئيسية للبنك كمؤسسة مالية متخصصة، هي وظيفة الوساطة المالية، وتعني هذه الوظيفة ببساطة شديدة قيام البنك بتعبئة المدخرات من الأفراد والقطاعات الاقتصادية المختلفة داخل المجتمع، وهي القطاعات التي تتوافر لديها فوائض نقدية، ثم توجيه هذه المدخرات إلى من يحتاجها من الأفراد والقطاعات الاقتصادية المختلفة والتي تحتاج لهذه الأموال المدخرة للأغراض الإنتاجية والاستثمارية والشخصية المختلفة³.

¹ - محمد حنفي محمد نور مبادئ الإدارة ٢٠١٢ جامعة النيلين مطبعة جامعة النيلين

² - عبد العزيز عبد الرحيم سليمان ، التمويل والإدارة المالية في منشآت الأعمال ، جامعة

النيلين ٢٠٠٤م

³ - زياد رمضان ومحمود الخلايلة ، التحليل التخطيط المالي ، ط، القاهرة الشركة العربية المتحدة

علاقة النشاط الائتماني بالأهداف العامة للبنك:

تسعى البنوك بأدائها لوظائفها المختلفة والتي تتمحور حول أداء وظيفة الوساطة المالية إلى تحقيق أهدافها العامة

والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

1. هدف الربحية.
2. هدف النمو لنشاط البنك.
3. هدف الحصة السوقية والتي تمثل نصيب البنك من حجم السوق المصرفي.
4. هدف السيولة.
5. هدف الأمان من خلال تطبيق ممارسات وسياسات آمنة تجنب البنك أية حوادث عارضة قد تهدد أو تعصف بمركزه المالي.

أهمية الائتمان على مستوى الاقتصاد:

- 1- على مستوى الاقتصاد فإن الائتمان المصرفي ما هو إلا نشاط اقتصادي غاية في الأهمية له تأثير متشابك الأبعاد للاقتصاد الوطني وعليه يتوقف نمو ذلك الاقتصاد وارتقاؤه.
- 2- ولكنه في ذات الوقت يعتبر أداة حساسة قد تؤدي إلى أضرار بالغة الأهمية في الاقتصاد إذا لم يُحسن استخدامه¹.
- 3- الائتمان المصرفي في حالة انكماشه يؤدي إلى كساد، وفي حالة الإفراط فيه يؤدي إلى ضغوط تضخمية وكلا الحالتين لها آثار اقتصادية غاية في الخطورة وتسبب اختلالات هيكلية قد يصعب معالجتها.

تعريف الائتمان المصرفي //

هو الثقة التي يوليها البنك لعميله في إتاحة مبلغ معين من المال لاستخدامه في محدد خلال فتره معينه ويتم سداه بشروط معينه مقابل عائد مادي متفق عليه²

¹ -- عبد الحلیم كرجه ، الإدارة المالية بين النظري والتطبيق (أريد : د. ن ، ١٩٩١)
² - عبد الحلیم كرجه ، الإدارة المالية بين النظري والتطبيق (أريد : د. ن ، ١٩٩١)

عناصر التعريف

1. الثقة
- 2 مبلغ الائتمان المزمع منحه للعميل
3. الغرض المستخدم فيه الائتمان
4. الفترة الممنوح فيها الائتمان
5. المقابل الذي يحصل عليه البنك

توضيح عناصر التعريف

1. الثقة: تعني بان البنك قام بدراسة كافة المقومات الائتمانية ووجد أن العميل أهل للحصول على الائتمان المطلوب.
2. مبلغ الائتمان المزمع منحه للعميل ويرتبط هذا العنصر بجانبين أساسيين هما:
 - أ. حجم الموارد القابلة للتوظيف لدى البنك.
 - ب. مدى ملائمة العميل وقدرته على السداد.
- 3 . الغرض المستخدم فيه الائتمان:

يعني الهدف من حصول العميل على الائتمان المطلوب وهل سيقوم باستخدامه في استثماريه أو الاتفاق على العمليات الجارية للنشاط¹.
4. الفترة الممنوح فيها الائتمان وتنقسم إلى فترتين هما:
 - أ. فتره السحب وهي الفترة التي يتم خلالها تقديم الائتمان للعميل.
 - ب . فتره السداد : وهي الفترة التي يتم خلالها سداد هذا الائتمان.وما بين الفترتين يمكن أن تكون هناك فتره ثالثة هي فتره السماح وهي الفترة التي يمنحها البنك للعميل كوقت إضافي قبل بدء عملية السداد.
5. المقابل الذي يحصل عليه البنك:

ويتمثل هذا المقابل الذي يحصل عليه البنك في عاملين أساسيين هما:

¹ - محمد يونس خان و د. هشام صالح غرايبة، نيويورك ١٩٨٦

أ- سعر الفائدة (نسبة الربح).

ب - المصاريف والعمولات

أولاً : سعر الفائدة //

يتم تحديد سعر الفائدة غالباً من قبل البنك المركزي (سلطة النقد) كإطار عام.

غالباً ما يكون هناك مرونة في الفئات التي يتكون فيها هيكل أسعار الفائدة بحيث يترك للبنك الحرية في تطبيق المعدل الذي يراه مناسباً وفقاً لدرجة المخاطر التي يتحملها البنك¹

حديثاً أصبح هناك توجه لترك المجال في تحديد سعر الفائدة للبنوك ووفقاً لهذا التوجه ظهر نوعان من أسعار الفائدة هما:

أنواع أسعار الفائدة //

1. سعر الفائدة العموم .

2. سعر الفائدة الثابتة

النوع الأول : : فائدة سعر معوم //

وهو سعر فائدة يتم تحديده وفقاً لآليات وقوى العرض والطلب في السوق النقدية داخل الدولة.

أنماط إدارة الائتمان المصرفي:

أولاً : النمط التقليدي في الائتمان المصرفي (النمط الإنجليزي)

ثانياً: النمط المعاصر في الائتمان المصرفي (النمط الأوروبي والأمريكي)

أولاً : النمط التقليدي في الائتمان المصرفي //

1- ينحصر النمط التقليدي بتركيز اهتمامات البنوك التجارية بشكل خاص نحو الائتمان الذي

يتسم بالتصفية الذاتية.

¹ - عبد الغفار حنفي الإدارة المالية : مدخل اتخاذ القرارات الإسكندرية، ٢٠٠٦

- 2-بمعنى حصر آجال الائتمان المصرفي وبشكل مطلق بآمد قصيرة الأجل لا تتجاوز السنة الواحدة لتكون قادرة على أن تصفي نفسها بنفسها.
- 3-أي أن تسدد قيمة هذه الائتمان في نهاية العام من حصيلة ما يحققه الأفراد والشركات من تدفقات نقدية ناتجة عن عملية البيع التي تم تمويلها.
- 4-يعطي هذا النمط لمبدأ السيولة أهمية كبرى في كيفية توظيف الأموال.
- 5-وعموماً فقد شكل هذا التقليد المصرفي الانجليزي نمطاً لسياسة إدارة الائتمان من قبل العديد من البنوك التجارية في الأقطار الانجلو سكسونية والكثير من دول العالم النامي والدول العربية¹.

أشكال الائتمان قصير الأجل الذي تقدمه البنوك الانجليزية//

الائتمان الموسمي.

الائتمان المقدم لتمويل رأس المال العامل.

الائتمان لأجل محدود.

ثانياً: النمط المعاصر ي تقديم الائتمان//

1-ظهر هذا التوجه بعد الحرب العالمية الثانية.

2-حيث أن المشروعات الاستثمارية طويلة الأجل تحتاج إلى تمويل طويل الأجل.

3-فمن غير المنطقي أن يفترض المستثمر لأجل قصير كي يقوم ببناء مصنع مثلاً ثم يقوم بتسديد هذا القرض قبل أن يحقق نتائج ملموسة على أرض الواقع.

4-الأمر الذي اضطر البنوك التجارية إلى تقديم قروض طويلة الأجل أو المشاركة المباشرة بإقامة مشروعات استثمارية.

5-وبالتالي بدأت البنوك بالتخلي عن مبدأ السيولة المطلقة لصالح الائتمان طويل الأجل، مع الأخذ بالاعتبار متطلبات السيولة اللازمة لمواجهة أي طارئ².

¹ -على محمد رباب الإدارة المالية، عمان، ١٩٨٩

² - محمد عبد العزيز عبد الكريم الادارة المالية والتخطيط المالي ، جامعة القاهرة فرع الخرطوم - دار

الفصل الثاني

إدارة مخاطر

القروض

المصرفية.

يناقش في هذا الفصل المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر حيث جاء وصف إدارة المخاطر من خلال تعريفها وتوضيح أهدافها ومبادئها حيث أن إدارة المخاطر هي نظام شامل يضم عملية تهيئة البيئة الملائمة لإدارتها ودعم قياسها وتخفيف أثارها ورصدها وخلق الترتيبات الكافية للرقابة الداخلية .

المطلب الأول: ماهية وظيفة إدارة المخاطر ومبادئها الأساسية.

باعتبارها علما جديدا نسبيا فقد تم تعريف إدارة المخاطر بطرق متنوعة إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر في كل التعريفات المطروحة تقريبا حيث أن إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطر البحثية وتتضمن إدارة تلك المخاطر ، ورغم أنه من شأن هاتين النقطتين أن تساعدنا على فهم ماهية إدارة المخاطر إلا أنها لا تصف بدرجة كافية جوهر المفهوم ويمكن تقديم التعريف التالي لإدارة المخاطر¹

أولاً: تعريف إدارة المخاطر.

إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحثية عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى

تتمركز مهام إدارة المخاطر في التنسيق بين كافة الإدارات بالبنك لضمان توفير كافة البيانات حول المخاطر، وخاصة في مجال مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ومخاطر السوق بشكل دوري منتظم وفي الوقت المناسب وفي صورة تقرير شامل مختصر ويتم إعداد هذا التقرير بصفة دورية ويرفع إلى الإدارة العليا لمناقشته.

ومن المسؤوليات الأخرى الرئيسية لإدارة المخاطر التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير للمخاطر بشكل دوري ودقيق ويتضمن هذا التقرير توصيات بتخفيض مستويات التعرض سواء لبعض الأنشطة ذات المخاطر المرتفعة أو بعض المناطق الجغرافية أو المجموعات ذات العلاقة المترابطة، والتي يشكل الحجم الكلي لالتزاماتها نسبة عالية من موجودات البنك أو في علاقة بعض المخاطر بالعائد المتحقق من ورائها وكذا التوصية بتحويل بعض الأنشطة التي تدار يدويا إلى أنظمة إلكترونية لضمان توحيد تقارير المخاطر على كافة مستويات البنك مع إجراء بعض التدقيق العشوائي² .

إن استحداث هذه الإدارة المركزية للمخاطر من شأنه أن يمكن من التقليل من المخاطر وحسن مراقبتها والتحكم فيها على كافة المستويات بدقة وفعالية . إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو دعم الإدارة العامة لتتمكن من تحديد المخاطر تحديدا صحيحا وبالتالي قياسها ومن ثم الحد منها ومراقبتها بشكل صحيح على مستوى البنك ككل.

¹-محمد سامي راضي التخطيط وادارة الارباح والمؤشرات المالية لتقويم الاداء جامعة طنطا دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ٢٠١٦

²-محسن احمد الخضيرى مرجع سابق ص٩٩ .

وتتلخص المسؤوليات والوظائف الرئيسية لإدارة المخاطر كالتالي :

- ضمان توافق الإطار العام لإدارة المخاطر مع المتطلبات القانونية.

- القيام بالمراجعة الدورية وتحديث سياسة الائتمان في البنك .

تحديد مخاطر كل نشاط من انشطه المؤسسة وضمان حسن تحديدها وتبويبها وتوجيهها الاختصاص

- مراقبة تطورات مخاطر الائتمان والتوصية بحدود تركيز هذه المخاطر مع الأخذ بعين الاعتبار إجمالي المخاطر لمنتجات معينة مخاطر الطرف الآخر .

- مراقبة استخدام الحدود والاتجاهات في السوق ومخاطر السيولة والتوصية بالحدود المناسبة لأنشطة التداول والاستثمار¹

- مراجعة المنتجات المستحدثة على أساس معايير قبول المخاطر والمنافع ورفع تقارير بهذا الشأن للإدارة العامة

- تطبيق النماذج التي تعتمدها المؤسسة في تحديد المخاطر رقميا والإشراف عليها وتحليل السيناريوهات المطروحة .

- المراجعة المستمرة لعمليات التحكم بالمخاطر في المؤسسة وإقتراح التحسينات في الأنظمة المختلفة وعملية تدفق المعلومات

- نشر الوعي بالمخاطر بوجه عام على مستوى المؤسسة ككل .

ثالثا: أهداف إدارة المخاطر.

تهدف إدارة المخاطر بشكل رئيسي إلى التأكد من

- استيفاء كافة المتطلبات القانونية وفي كل الأوقات .

- حصر إجمالي التعرض للمخاطر

- تحديد تركيز المخاطر وتلافيه .

رابعا: المبادئ الأساسية للحد من المخاطر.

من خلال نظام الصلاحيات وتحديد المسؤوليات المناطة بالأشخاص المخول لهم قبول المخاطر يقوم البنك بتحديد التالي :

¹ -سمير عبد العزيز ، مرجع سابق، ص ٢٩ الدوريات والمجلات ورسائل جامعية

- الأشخاص المخول لهم قبول المخاطر

- الظروف التي يمكن من خلالها قبول هؤلاء الأشخاص للمخاطر

وتقوم الإدارة العامة بتحديد الأهداف المتصلة بالمخاطر لكل نشاط على أن تكون هذه ذات صبغة رقمية بقدر المستطاع ويتم إقرار استراتيجية لكافة المخاطر سواء بإدارتها أو تجنبها .- يتم تحديد مسؤولية تحقيق هذه الأهداف بشكل واضح وصريح .

- يتم تجنب تركيز المخاطر بل حدوثها وفي حالة حدوث تركيز يتم التقليل من المراكز التي يحدث فيها التركيز¹ .

خامسا: الحد من المخاطر.

هناك إجراءات وأدوات فعالة ومناسبة يحددها البنك لضمان الموائمة بين التعرض للمخاطر مع الرغبة بتحملها .

- يتعين أن يحاول البنك التقليل من تعرضه للمخاطر الائتمانية ومخاطر السوق من خلال حدود قائمة على الحجم والتي تحدد الحد الأعلى المسموح به للتعرض لمختلف أنواع المخاطر ويتم تحديد هذه الحدود على مستوى العملاء ومستوى المنتجات ووحدات الأنشطة المختلفة ومستوى المحفظة ومستوى البلاد وعلى مستوى المؤسسة بشكل عام .

- المخاطر التي يمكن تحديدها رقميا وبشكل موثوق من خلال نماذج قياس المخاطر يمكن التقليل منها من خلال حدود مناسبة للمخاطر

- المخاطر التي لا يمكن إخضاعها لحدود المخاطر القائمة على الحجم أو حدود المخاطر يمكن التقليل منها بإجراءات أخرى مناسبة وموثوقة أو من خلال عدة إجراءات للحد من المخاطر

المطلب الثاني : أهم اختصاصات إدارة المخاطر.

يمكن أن تكون اختصاصات إدارة المخاطر في أي بنك كل أو بعض المهام الآتية :

1- إعداد الدراسات التقنية الخاصة بالسياسات التي تضعها الإدارة العليا للبنك بشأن الحدود التي يتعين

الالتزام بها سواء فيما يتعلق بمجال الائتمان (حد أقصى لحجم المحفظة أو الودائع ، حد التكررات الكبيرة ، حد أقصى لإقراض عميل واحد و الأطراف ذو العلاقة به ، حد أقصى للنشاط الواحد ... الخ (أو حدود للفجوات الخاصة بالسيولة وسعر الفائدة وسعر الصرف

وبوجه عام هي الإدارة التي تتولى إعداد الدراسات الخاصة بالسياسات والضوابط التي يتعين مراعاتها لكافة الأنشطة التي يزاولها البنك ومتابعة الإدارات المختلفة من خلال التقارير والبيانات والسيناريوهات التي يتم إعدادها في هذا الشأن للوقوف على مدى التزامها بتلك الحدود، وإعداد المقترحات والتوصيات

¹ - عبد المنعم محمد الطيب العولمة والقطاع المصرفي في السودان الخرطوم ، جامعة النيلين ، رسالة دكتورا غير منشورة ٢٠٠٢م.

اللازمة لتعديل المسار والحد من المخاطر الناجمة عن وجود انكشاف أكبر من المسموح به في أي نشاط¹

2- إعداد الضوابط والحدود الخاصة بمراقبة كافة الأعمال المصرفية (لائتمان ، الاستثمار ، غرفة المعاملات ، السيولة ، ... الخ) .

3- إعداد الدراسات التفصيلية اللازمة لتحديد إجراءات إدارة المخاطر على مستوى البنك ككل الائتمان السيولة السوق العمليات، ... الخ) ومتابعة تنفيذ تلك الإجراءات .

4- إعداد المؤشرات والتحليلات المالية لكل ما هو تكلفة وعائد بغرض تقييم مدى سلامة السياسة ومدى تحقيقها للأهداف المحددة باستراتيجية البنك المعتمدة من مجلس إدارته .

5- إعداد البيانات اللازمة للجنة إدارة الأصول والخصوم بالبنك حيث اتجهت البنوك منذ التسعينات بغرض مسايرة التطورات المصرفية الحديثة إلى تشكيل لجنة لإدارة الأصول والخصوم لديها ، ويرأسها الرئيس التنفيذي للبنك ، وأعضائها مديري الإدارات الخاصة بـ الائتمان ، الإدارة المالية ، الاستثمار المعاملات الدولية ، المخاطر ، وأي عضو آخر ترى اللجنة أهمية حضوره الاجتماعات التي تعقدها وهي اجتماعات أسبوعية عادة² .

6- تتمثل الوظيفة السادسة لإدارة المخاطر في متابعة ما تنتهي إليه التطبيقات الفعلية لمتطلبات لجنة بازل الثانية بخصوص معيار كفاية رأس المال ، قياس مخاطر التشغيل، وكافة التطورات والتوصيات التي تصدر عن لجنة بازل وذلك بغرض تهيئة أوضاع البنك مع التطورات المصرفية الحديثة ومسايرة المستجدات حتى يتسنى استمرار البنك في السوق والمنافسة ، لأنه في حالة عدم التزام البنك بتطبيقه متطلبات لجنة بازل فإن وضعه أمام المرسلين سيكون ضعيفا مما يفقده المرونة في التعامل فضلا على أن ذلك سينعكس سلبا على تقييم أوضاع البنك من حيث المخاطر ، وبالتالي يتطلب الأمر متابعة مستمرة لما يصدر من توصيات من لجنة بازل وكذلك متابعة فعالية التطبيقات الفعلية وما يستقر عليه الأمر بخصوص ما تصدره تلك اللجنة من توصيات وكمثال على ذلك فإنه وفقا لتوصيات

لجنة بازل الثانية توجد هناك بعض الأمور لازالت محل جدل ونقاش منها :

أولا: الضمانات

حيث لم تأخذ مقررات لجنة بازل العديد من الضمانات في الحسبان منها الكفالة ، الضمانات الـ غير السكنية ، وتلك غير المبنية ، البضائع ، الحسابات قيد التحصيل ، علما بأن تلك الضمانات تشكل مجمل نظام التخفيف من مخاطر الإقراض في الدول النامية .

¹ -قبال بشرى محمد يحيى ، أثر مخاطر عدم التسديد على مقدرة البنوك التجارية السودانية في التمويل ، جامعة الخرطوم السودان : الخرطوم رسالة ماجستير غير منشورة - ٢٠٠٥
² -- الهيثم الكندي ، دور التحليل المالي في تقويم كفاءة أداء المصارف دراسة تحليلية تطبيقية (الخرطوم) جامعة النيلين ، رسالة ماجستير غير منشورة ٢٠٠٥ م .

ثانياً: الإقراض للمؤسسات المتوسطة والصغيرة.

وهي تمثل مجمل أو معظم قطاع المؤسسات في البلاد العربية والدول النامية بوجه عام مع استثناءات محدودة، ولم يحسم بعد تصنيف تلك المؤسسات فيما بين قطاع المؤسسات وقطاع التجزئة . وإذا بقي هذا الوضع خارج نطاق rating الذي يعني شريحة محدودة جدا من قطاع المؤسسات بالإضافة

بعض الضمانات في الاعتبار ستصبح تكلفة هذا التمويل مرتفعة بشكل غير منطقي لأن إلى عدم أخذ نسب المخاطر لهذه المؤسسات ستكون 100% على الأقل .

وتحتاج تلك الأمور لمتابعة جيدة وفعالة حتى يتسنى مسايرة التطبيقات العملية لما ينتهي أو يستقر إليه الأمر في هذا الشأن :

إعداد ومتابعة التقارير والجداول والمؤشرات التي يتم إعدادها لمتابعة قياس وإدارة المخاطر لكل أنواع المخاطر

إعداد ومتابعة المؤشرات المستخدمة في قياس مدى سلامة أداء البنك (مجموعة المؤشرات الخاصة بالإنذار المبكر) .

- عرض تقارير دورية على الإدارة العليا للبنك بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك نتيجة الأنشطة المختلفة التي يزاولها و الاقتراحات التي تراها مناسبة للحد من المخاطر

- تجميع البيانات الخاصة بالمخاطر وتحليلها .

- المشاركة في وضع سياسات أوجه توظيف الأصول على أساس معدلات التكلفة

- المشاركة في وضع سياسات تسعير الأصول والخصوم وأساليب الرقابة عليها .

- اقتراح البدائل المتاحة لتنويع مصادر الخصوم للحصول على موارد توفر السيولة .

- تحديد ومتابعة لكل عملة وإخبار إدارة الأموال بها .

- إعداد نماذج مالية لتحليل مدى حساسية التغيرات في أسعار الفائدة والصراف .

- استطلاع العائد الدائن المطبق بالبنوك الأخرى .

- إجراء البحوث والدراسات لتقييم تكلفة الحصول على العملات الأجنبية وكذا تكلفة الإيداعات بها.

- استحداث أو تطوير الخدمات المصرفية التي يمكن تقديمها .

- التنسيق المستمر مع السلطات الرقابية بشأن التعليمات والضوابط والتشريعات والقوانين الرقابية بغرض متابعة الإدارات المختلفة بالبنك لالتزام بتلك التعليمات ، وتنظيم عروض وبرامج تنويرية

للمختصين بتلك الإدارات بهدف إلقاء الضوء على المسؤوليات والواجبات المناطة بهم بموجب تلك التعليمات¹

- مراقبة مدى التزام الإدارات المعنية بالتعليمات والإرشادات الصادرة عن السلطات الرقابية مع وضع جدول زمني للمراجعة والفحص الدوري، وجدول زمني آخر لمتابعة الإجراءات التي تم اتخاذها من قبل تلك الإدارات في سبيل الالتزام بالتعليمات وتطوير نظام الإنذار المبكر لعدم الالتزام المحتمل بتلك التعليمات .

- العمل كنقطة مرجعية مركزية لتوزيع كافة التعليمات الصادرة عن السلطات الرقابية وكنقطة تنسيق مركزية للردود التي ترسلها إدارات البنك المختلفة إلى السلطات الرقابية معالجة ومتابعة كافة الموجهة من السلطة الرقابية فيما يتعلق بالتعليمات

- إعداد تقارير تفصيلية عن مدى التزام البنك بالتعليمات الرقابية ورفعها إلى الإدارة العليا على أساس ربع سنوي مع تضمينها بالتوصيات الضرورية وإجراءات التصويب اللازمة لتحقيق الالتزام بالمتطلبات والتعليمات الرقابية

- الرد على أي إيضاحات أو استفسارات ذات صلة بالالتزام بالتعليمات أو الإجراءات الصادرة عن السلطات الرقابية والتي قد يطلبها أي قطاع أو إدارة بالبنك .

- إعداد مسودة جميع الكتب المرسلة من البنك إلى السلطة الرقابية وصياغتها في شكل نهائي بعد التنسيق والتواصل مع الإدارات المعنية .

- مراجعة كافة الطلبات المقترحة للحصول على استثناء من أي من التعليمات الصادرة عن السلطات الرقابية ، وتقديم التوصيات والإجراءات المناسبة المقترحة بهذا الشأن .

- تقديم الرأي والتوصيات ذات الصلة بالالتزام بالقوانين والتعليمات الرقابية في حالة اقتراح البنك لطرح أي منتج منتجات جديدة)² .

الطلب الثالث : عملية إدارة المخاطر .

عملية إدارة مخاطر محددة

وسوف نتحدث عن عملية إدارة المخاطر حسب مختلف المخاطر التي تواجهها البنوك .

1. إدارة مخاطر الائتمان

على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات الكلية لمخاطر الائتمان بأن يبين رغبة المصرف في الائتمان بحسب القطاعات أو المناطق الجغرافية أو الآجال أو الربحية ، وللقيام بذلك على مجلس الإدارة أن يأخذ بعين الاعتبار أهداف جودة الائتمان والعوائد ونمو الأصول والمرجحة بين المخاطر والعائد في

¹ -حسن احمد الخضيرى مرجع سابق ص ٩٩ .

² -مجد سامي راضي التخطيط وإدارة الأرباح والمؤشرات المالية لتقويم الاداء جامعة طنطا دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ٢٠١٦

إطار أنشطة المصرف ، كما يجب تعميم استراتيجية مخاطر الائتمان على العاملين بالمصرف وعلى الإدارة العليا للمصرف أن تكون مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية مخاطر الائتمان التي أجازها مجلس الإدارة ، ومن مهام الإدارة العليا في هذا الجانب وضع إجراءات مكتوبة تعكس الاستراتيجية الإجمالية وتضمن تنفيذها ولا¹ أبد أن تتضمن الإجراءات كل ما يتعلق بمخاطر الائتمان من سياسات التعرف على هذه المخاطر وقياسها ورصدها والسيطرة عليها، كما لا بد أن يكون هناك اهتمام بتنويع المحفظة الاستثمارية من خلال

وضع حدود عليا للتعرض إلى المخاطر بالنسبة لكل عميل أو مجموعة مترابطة من العملاء أو صناعة أو قطاع اقتصادي أو منطقة جغرافية أو منتج ، ويمكن للمصرف أن يستعمل طريقة اختبار الشد في وضع هذه الحدود القصوى ورصد المخاطر من خلال مراقبة دورات العمال وتقلبات السوق وتغيرات أسعار الفائدة ، وعلى المصارف التي تدخل في التمويل على نطاق دولي أن تقيم المخاطر القطرية المعنية، ويتعين على المصارف أن يكون لديها نظام للإدارة المستمرة للمحافظ الاستثمارية المشتملة على مخاطر الائتمان ، وتتطلب الإدارة السليمة أن يقوم المصرف بعمله في مجال متابعة الوثائق الخاصة بالمخاطر والمتطلبات التعاقدية والالتزامات القانونية والرهون بكل فاعلية، كما تتطلب التبليغ الفوري

المعاملات ولكن ما يجب ملاحظته هو أنه لا يمكن للضمان أن يكون بديلا عن التقييم الشامل لملاءة المقترض وقدرته على السداد التي يجب أن تعطى أهمية قصوى .

ويتعين على المصارف تحديد وإدارة مخاطر الائتمان المرتبطة بجميع أصولها وأنشطتها وذلك من خلال

المراجعة الدقيقة لعناصر المخاطر الخاصة بكل واحدة من هذه الأصول ، كما أن هناك الحاجة لعناية خاصة عندما يدخل المصرف في أنشطة وأصول جديدة وفي هذا الشأن يجب عمل إجراءات ووسائل رقابة لتحديد المخاطر في هذه الأنشطة والأصول الجديدة ، ولا بد أن يكون لدى المصارف الأدوات التحليلية وأنظمة المعلومات لقياس مخاطر الائتمان في جميع الأنشطة داخل أو خارج الميزانية ، ويجب أن يكون النظام المتبع قادرا على توفير المعلومات الخاصة بتركيز الأصول وحساسية المخاطر في المحفظة الاستثمارية ، ويمكن للمصارف أن تعالج قضايا المحافظ الاستثمارية المرتبطة بالائتمان من خلال بيع الديون والمشتقات المالية والدخول في الأسواق الثانوية لتداول الديون .

كما يجب أن يكون لدى المصارف نظام لمتابعة عمليات الائتمان الفردية بما في ذلك تحديد كفاية الاحتياطات والمخصصات والنظام الفعال للرصد يزود المصارف بمعلومات عن المركز المالي الحالي للمتعاملين معه ، حيث يمكن من خلال هذا النظام متابعة التدفقات النقدية المخططة وقيمة الضمان من أجل تحديد وتصنيف الصعوبات المالية المحتملة² للمقترضين ، وفي نطاق متابعة مكونات المحفظة وجودة هذه المكونات بصورة كلية لا يكفي فقط الاهتمام

¹ -مجد سامي راضي التخطيط وإدارة الأرباح والمؤشرات المالية لتقويم الاداء جامعة طنطا دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ٢٠١٦
² -سمير عبد العزيز ، مرجع سابق، ص ٢٩ الدوريات والمجلات ورسائل جامعية

بتركيز الائتمان لدى مجموعة محددة من المقترضين ولكن يجب النظر أيضا في آجال الائتمان الممنوح

ومن الضروري أن تقوم المصارف بتطوير النظم الداخلية لتصنيف المخاطر لإدارة مخاطر الاسس ويساعد النظام الجيد للتصنيف في معرفة درجات مخاطر الائتمان وذلك من خلال تقسيم الائتمان إلى مجموعات حسب درجة المخاطر ، وتعتبر التصنيفات الداخلية للائتمان من الأدوات المهمة في الرصد والسيطرة على مخاطر الائتمان ذلك أن التصنيفات الدورية تمكن المصارف من تحديد الخصائص الشاملة للائتمان الممنوح ، وتشير إلى أي تدهور في جودة الائتمان وزيادة المخاطر المرتبطة به حيث يمكن في ضوء ذلك تكثيف الرقابة على الائتمان التي تزيد مخاطر .

ويجب أن يحصل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا للمصرف على تقارير دورية مستقلة وذلك بغرض التأكد من أن هناك سيطرة على مخاطر الائتمان في حدود الضوابط التي تحددها المعايير الرقابية و الإجراءات الداخلية لكل مصرف ، ولا بد من وجود آليات المراقبة الداخلية لضمان التقيد بالسياسات الائتمانية ، وربما تشتمل هذه الآليات على إجراء مراجعات دورية لمخاطر الائتمان لتحديد

مواطن الضعف في عملية إدارة الائتمان وبمجرد تحديد الصعوبات الائتمانية يجب أن يكون لدى

المصارف سياسة واضحة الادارة الائتمان الذي ينطوي على مشاكل ويجب أن يتوفر للمصرف برامج عمل فعالة لإدارة المخاطر في محفظتها الائتمانية¹.

إدارة مخاطر سعر الفائدة.

يتعين على مجلس إدارة المصرف أن يميز الأهداف الكلية للمصرف والخطط العامة والسياسات التي تحكم مخاطر سعر الفائدة وإضافة لهذا يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن الإدارة التنفيذية للمصرف قد اتخذت الإجراءات المطلوبة لتحديد هذه المخاطر وقياسها

وإدارتها ، ويجب أن يكون مجلس الإدارة على علم بموقف مخاطر سعر الفائدة التي يتعرض لها المصرف وذلك من خلال التقارير المرفوعة إليه .

ويجب أن تتأكد الإدارة العليا من أن المصرف يتبع سياسات وتدابير تمكن من السيطرة على مخاطر سعر الفائدة ، وتشتمل هذه السياسات والتدابير على آلية مراجعة مخاطر سعر الفائدة والحدود القصوى الفائدة الملائمة لتحمل المخاطر والنظم الكافية لإدارة المخاطر والنظم المتكاملة لرصد مخاطر سعر وآليات المراقبة الداخلية الفاعلة ، كما يجب أن تكون للمصارف القدرة على تعيين الأشخاص أو اللجان المسؤولة عن إدارة مخاطر سعر الفائدة وتحديد المسؤوليات و الصلاحيات المرتبطة بذلك .

ويجب على المصارف أن تحدد بوضوح السياسات والإجراءات التي تحد من مخاطر سعر الفائدة وذلك من خلال رسم المسؤوليات ذات الصلة بقرارات إدارة مخاطر سعر الفائدة ومن خلال تحديد الأدوات والخطط المطلوبة للاحتواء من هذه المخاطر ومن خلال الاستغلال الأمثل لفرص الاستثمار المتوفرة

¹ -د المنعم محمد الطيب العولمة والقطاع المصرفي في السودان الخرطوم ، جامعة النيلين ، رسالة دكتورا غير منشورة ٢٠٠٢م.

¹ في السوق المالي والمصرفي ، ويتعين تحديد المخاطر المتعلقة بالمنتجات المالية الجديدة بالتدقيق في أجالها وشروط تسعيرها واستردادها وعلى مجلس الإدارة أن يجيز أي خطط للاحتواء أو لإدارة المخاطر قبل

الشروع في تطبيقها . وتحتاج المصارف لنظام معلومات لقياس ومتابعة ورصد واحتواء احتمالات التعرض لمخاطر سعر الفائدة ومتابعتها ومراقبتها وإعداد التقارير عنها ، كما تحتاج المصارف لنظم إدارة المخاطر التي تقوم بتقييم آثار التغيير في سعر الفائدة على العائدات والقيمة الاقتصادية للموجودات ، ومن الضروري أن تكون هذه النظم قادرة على استخدام المفاهيم المالية وطرق إدارة المخاطر المعروفة لتقييم مخاطر سعر الفائدة المرتبطة بموجودات المصارف

والنزاعاتها بالموقف المالي لأنشطتها خارج ميزانيتها ، ومن بين طرق قياس تعرض المصارف لمخاطر

الفائدة الطريقة المسماة بتحليل الفجوة وطريقة الفترة وبالإمكان إجراء تجارب لمعرفة آثار التغيير سعر الفائدة والتغير في منحنى العائدات وكذلك التغيرات في تقلبات أسعار السوق والتغيرات الأخرى ويجب أن تنظر المصارف في أصعب الأوضاع الافتراضية التي يمكن أن تحدث والتأكد من وجود خطط الطوارئ المناسبة لمعالجة مثل هذه الأوضاع² .

وهناك ضرورة الانجاز نظام وموجهات للحدود القصوى لتحمل مخاطر سعر الفائدة والتقييد بها حتى تبقى درجات التعرض للمخاطر في الحدود التي سبق رسمها مهما تغيرت أسعار الفائدة وان النظام المناسب لحدود تحمل المخاطر يؤدي إلى السيطرة على مخاطر سعر الفائدة واحتوائها في النطاق المقرر وأي تجاوز لهذه الحدود القصوى المتفق عليها يجب أن يكون معلوما لدى الإدارة العليا للمصرف لإجراء ما تراه مناسباً .

ومن المهم أن تشتمل التقارير المرفوعة إلى مجلس الإدارة عن أسعار الفائدة على ملخص لدرجة التعرض للمخاطر، ومدى الالتزام بالسياسات والحدود القصوى لتحمل المخاطر ونتائج تجارب اختبار شد المخاطر وملخص لما تم مراجعته من سياسات المخاطر والإجراءات المتصلة بها ونتائج المراجعة التي يقوم بها مدققو الحسابات من داخل المصرف وخارجه .

ويجب أن يكون للمصارف النظم المناسبة للرقابة الداخلية للتأكد من سلامة إجراءات إدارة مخاطر سعر الفائدة ولتطوير طرق عمل فاعلة وذات كفاءة وتقديم تقارير مالية ورقابية موثوقا بها بالإضافة إلى ضمان احترام القوانين السائدة واللوائح والسياسات المنظمة ، ويتضمن أي نظام كفاء للرقابة الداخلية للمخاطر آلية مناسبة لتحديد المخاطر وتقييمها يستند إلى نظم معلومات كافية ويجب أن تشتمل نظام الرقابة الداخلية على إجراءات وسياسات تتم مراجعتها بصفة دورية بغرض معرفة درجة الالتزام بها . وهذه المراجعة الدورية لا تغطي فقط حجم مخاطر سعر الفائدة ولكنها كذلك تهدف إلى معرفة جودة الا.

¹ -د المنعم محمد الطيب العولمة والقطاع المصرفي في السودان الخرطوم ، جامعة النيلين ، رسالة دكتورا غير منشورة ٢٠٠٢م.
² -محسن احمد الخضيرى مرجع سابق ص٩٩ .

إدارة مخاطر السيولة

بما أن المصارف تتعامل في أموال الجمهور القابلة للسحب فإن إدارة السيولة من المهام الأساسية للمصرف 20 ، فعلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة التأكد من أن أولويات المصرف وأهدافه واضحة فيما يخص السيولة فيتعين أن تستوثق الإدارة العليا من أن إدارة السيولة تتم بصورة فاعلة من خلال تطبيق السياسات والإجراءات المناسبة ، ويجب أن تتوفر لدى المصارف قاعدة البيانات الكافية لقياس وإدارة

مخاطر السيولة ورصدها كما يجب أن تشتمل هذه التقارير على موقف السيولة في أجال زمنية محددة وتنشأ مشكلة إدارة السيولة أصلا من حقيقة أن هناك مفاضلة بين السيولة والربحية وأن هناك تباينا بين عرض الأصول السائلة والطلب عليها ، وبينما لا يستطيع المصرف السيطرة على مصادر أمواله من الودائع يمكنه السيطرة على استخدامات هذه الأموال .

وعلى ذلك فإن هناك أولوية تعطى لموقف السيولة عند توظيف الموارد ، ونظرا لتكلفة الفرصة البديلة للموارد السائلة يتعين على المصارف أن تدخل في الاستثمارات ذات العائد بعد أن يكون لديها ما يكفي من السيولة ونجد أن معظم المصارف تحتفظ الآن باحتياطات وقائية علاوة على الاحتياطات الاعتيادية بينما يعتمد حجم الاحتياطات الوقائية على تقييم إدارة المصرف لمخاطر السيولة .

ومن الضروري أن تتخذ قرارات إدارة السيولة بالنظر إلى مهام كافة إدارات المصرف والخدمات التي تقدمها ، و على المسئول عن إدارة السيولة بالمصرف أن يسجل بدقة أنشطة جميع أقسام المصرف العاملة في تجميع السيولة وتوظيفها وعليه كذلك التنسيق بين كل تلك الأنشطة .

كما أن القرارات الخاصة باحتياجات السيولة يجب مراجعتها باستمرار لتفادي فائض السيولة أو نقصانها وتحديدًا فإن على المدير المسئول عن السيولة بالمصرف أن يعرف من البداية تواريخ العمليات الكبيرة مثل المواسم التي تشهد السحب من الودائع بكميات كبيرة أو فترات الإيداعات بمبالغ كبيرة حتى يمكن وضع خطط فاعلة لمعالجة النقص في السيولة أو كيفية استغلال فوائضها بكفاءة عالية.

بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون للمصرف آليات التحكم الداخلية لإدارة مخاطر السيولة ، بحيث تكون هذه الآليات جزءا من نظام الرقابة الداخلية الذي يتبعه المصرف وإن كان هذا النظام فاعلا فسيوجد بيئة تحكم متينة وآلية كافية لتحديد وتقييم المخاطر ، كما يجب أن يكون للمصرف نظام معلومات ملائم لاستخراج تقارير منتظمة ومستقلة تساعد في معرفة الالتزام بالسياسات

والإجراءات الخاصة بإدارة السيولة المصرفية ، وتقوم المراجعة الداخلية بمهمة التدقيق المنتظم لعملية إدارة السيولة بهدف تحديد مصاعب أو نقاط ضعف في سيولة المصرف وتمكين إدارة المصرف من إجراء المطلوب في حينه لمراجعة هذ المصاعب¹

¹ -الهيثم الكندي ، دور التحليل المالي في تقييم كفاءة أداء المصارف دراسة تحليلية تطبيقية (الخرطوم) جامعة النيلين ، رسالة ماجستير غير منشورة ٢٠٠٥ م .

إدارة مخاطر التشغيل //

على مجلس الإدارة والإدارة العليا أن يقوموا بتطوير سياسات عامة وخطط لإدارة مخاطر التشغيل وحيث أن مخاطر التشغيل قد تنشأ نتيجة الأخطاء البشرية أو بسبب النظم المتبعة أو التقنية فإن إدارة هذه المخاطر على درجة من الصعوبة ، وتحتاج الإدارة العليا أن تؤسس لإدارة مخاطر التشغيل معايير وموجهات واضحة يتم تطبيقها للتقليل من هذه المخاطر .

ولإيجاد هذه المعايير والموجهات يجب أن يأخذ في الحسبان كل ماله صلة بمخاطر التشغيل مثل العاملين في المصرف والتقنية المتبعة وطرق وضوابط العمل إذ يمكن أن تكون هذه مصادر لمخاطر التشغيل وبالنظر إلى تعدد مصادر مخاطر التشغيل يجب تطوير المعايير العامة لتحديد وإدارة هذه المخاطر ويجب الاهتمام بمتابعة مخاطر التشغيل في الإدارات المختلفة للمصرف والتي تنشأ إما بسبب العاملين أو نتيجة الإجراءات المتبعة أو التقنية المستخدمة ، وعلى ذلك يمكن استحداث عدد من اللوائح وموجهات العمل وللقيام بما هو مطلوب في هذا الشأن يجب تطوير دليل مخاطر التشغيل الذي يشتمل على وبالنظر إلى تعدد مصادر مخاطر التشغيل يجب تطوير المعايير العامة لتحديد وإدارة هذه المخاطر ويجب الاهتمام بمتابعة مخاطر التشغيل في الإدارات المختلفة للمصرف والتي تنشأ إما بسبب العاملين أو نتيجة الإجراءات المتبعة أو التقنية المستخدمة ، وعلى ذلك يمكن استحداث عدد من اللوائح وموجهات العمل وللقيام بما هو مطلوب في هذا الشأن يجب تطوير دليل مخاطر التشغيل الذي يشتمل على توضيح خطوات وطرق التشغيل في كل إدارة ومثال ذلك توضيح طرق وكيفية التعامل مع الزبائن أو المستثمرين ، وهذا الدليل لا يقتصر فقط على تحديد وتقييم مخاطر التشغيل ولكن يمكن استخدامه من قبل الإدارة والمراجعين لأغراض التدقيق وشفافية العمل.

ونظرا للطبيعة المعقدة لمخاطر لتشغيل فإنه يصعب تحديد حجمها ومعظم أدوات قياس مخاطر التشغيل غير متطورة وتخضع للتجربة ، ولكن يمكن للمصارف أن تحصل على المعلومات الخاصة بالمخاطر المتعددة من التقارير والخطط التي تصدر عنها مثل تقارير المراجعة والتقارير الخاصة بالرقابة المصرفية وتقارير الإدارة وخطط العمل وخطط التشغيل ومعدلات الخطأ وما إلى ذلك ، والمراجعة الدقيقة لهذه الوثائق ستكشف عن الثغرات التي ربما تكون مصدرا لهذه المخاطر المحتملة ، ويمكن بعدها تصنيف المعلومات التي تتوفر من التقارير لتحديد العوامل الداخلية والخارجية للمخاطر ثم تحويلها إلى مؤشر عن ارجحية وقوع¹

الخسائر ، وتضم أدوات تقييم المخاطر ورصدها وإدارتها المراجعة الدورية واختبار الشد وتوظيف القدر المناسب من رأس المال الاقتصادي .

ولطالما هناك عدد من المصادر التي تنشأ منها مخاطر التشغيل يتعين التعامل مع هذه المخاطر بطرق مختلفة وعلى وجه التحديد ، فالمخاطر التي مصدرها العاملون تحتاج إلى إدارة فاعلة. ورصد وتحكم وهذه بدورها تحتاج إلى القيام بإجراءات عمل كافية ، ومن العناصر المهمة للتحكم في مخاطر التشغيل

¹ -الهيثم الكندي ، دور التحليل المالي في تقويم كفاءة أداء المصارف دراسة تحليلية تطبيقية (الخرطوم) جامعة النيلين ، رسالة ماجستير غير منشورة ٢٠٠٥ م .

المطلب الرابع: أدوار إدارة المخاطر.

إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها هذه القدرة تخدم عدة وظائف منها :

1-أداة لتنفيذ الاستراتيجية.

تزود إدارة المخاطر البنوك بنظرة أفضل للمستقبل وبقدرة على تحديد سياسة الأعمال وفقا لذلك ، ومن الممكن أن تبدو المخاطر نظرية بالمقارنة بالأمر الواقعية الأكثر عملية مثل حجم الأعمال ، الهامش والأتعاب ، والمخاطر نتائج ممكنة أو غير ممكنة ومن هنا يكون إغراء قوي على التشديد على الأهداف والأعمال الآنية والفورية على حساب النتائج المحتملة المستقبلية ، ومع ذلك فمخاطر اليوم سوف تصبح واقعا غدا إذ أن تجاهل المخاطر يشبه تجاهل الخسائر الممكنة المستقبلية ، وهذا يمكن أن يكون مقبولا إذا كانت التوقعات البسيطة للربحية ممكنة

بدرجة ما من الاعتمادية ولا تكون توقعات حجم الأعمال والمكاسب مفيدة إلا عندما لا يكون هناك قدر زائد من عدم التأكد ، ولكنها إذا كانت فعلا على سيناريو واحد ضمن عدد كبير من السيناريوهات الأخرى المحتملة بدرجة متساوية فإن التصور أو التوقع الأساسي لا يعني الكثير ومع وجود عدم التأكد تتعلق المشكلة بالتعرف على كل الانحرافات الممكنة عن سيناريو الأساس أكثر من تعلقها بتنقيح هذا التصور الأساسي وتلخيص النتائج المحتملة في تصور واحد يخفي المخاطر ببساطة وراء الافتراضات

وبدون إدارة المخاطر لا يمكن بالإمكان رؤية النتائج المحتملة أو التقلبات المحتملة للربحية ولن يكون بالإمكان أيضا السيطرة على عدم التأكد المحيط بالمكاسب المتوقعة ، وتتبع أهمية

إدارة المخاطر من حقيقة أنه بدونها سوف يكون تنفيذ الاستراتيجية مقصورا على القواعد الإرشادية التجارية دون النظر إلى تأثيرها على مفاضلة مخاطر العائد الخاص بالبنك

2- الميزة التنافسية.

إن تجاهل المخاطر اليوم أشبه بتجاهل الخسائر المستقبلية والامتناع عن اتخاذ إجراءات تصويبية اليوم لتفاديها غدا ، فاليوم تكون الخسائر المستقبلية مجرد إمكانية أو احتمال ولكنها ستتحول إلى واقع غدا والتحكم في التكاليف المستقبلية إسهام للدخل المالي والمستقبلي وهذا هو السبب في أن التحكم في المخاطر عامل رئيسي في الربحية والميزة التنافسية.

إن المخاطر مثل التكاليف يجب أن تحمل على العملاء كلما جعلت المنافسة ذلك ممكنا وهذا هو السبب في ارتباط إدارة المخاطر الوثيق بقرارات التسعير

والعلم بالمخاطر أمر ضروري لمعرفة الأسعار المناسبة الواجب تقاضيها من العملاء ، وهو الأداة الوحيدة التي تسمح بالتمايز السعري عبر العملاء ذوي المخاطر المتباينة وإذا لم يوجد مثل هذا التمايز أو إذا لم يكن قائما على المخاطرة تظهر تأثيرات معاكسة فيتم تقاضي أسعار مبالغ فيها من العملاء المنخفض المخاطر بينما يتم تقاضي أسعار أقل من اللازم من العملاء المرتفع المخاطر ويحبط العملاء ذوي المخاطر المنخفضة ويدعم العملاء ذوي المخاطر المرتفعة ،

وإذا قامت البنوك الأخرى بإجراءات التسعير وفقا للمخاطر فإن الفرق يزيد من التأثير السلبي لإساءة التسعير ولا يجتذب البنك الذي يسيء التسعير فقط العملاء ذوي المخاطر العالية ولكن يثبط همتهم ولا يغالي البنك الذي يسيء التسعير في الأسعار التي يتقاضاها من العملاء ذوي المخاطر المنخفضة ولكن المنافسين يجتذبونهم بتقديم أسعار أقل . بدون تسعير المخاطر لا يتوقع البنك التكاليف ذات الصلة في سعره ولا ينفرد ذلك فقط العملاء ذوي المخاطر المنخفضة بل ويجتذب العملاء ذوي المخاطر العالية ويضخم المنافسون التأثير السلبي لهذا الغياب للتمايز السعري في كل مرة يسعون فيها المخاطر¹ .

3- المخاطرة والقدرة على الدفع.

تشير الإشارة إلى الخسائر المستقبلية (الممكنة أو المحتملة) على الفور قضية تحديد ماهية الخسائر المستقبلية زائد الجدل بشأن الخسائر المتوسطة والخسائر غير المتوقعة ، وتمثل الخسارة المتوسطة كمتوسط إحصائي للمكاسب والخسائر التي تكون غير مؤكدة اليوم ، أما الخسائر غير المتوقعة فهي

الانحرافات السلبية عن المتوسط وهذه الانحرافات سوف تحدث بالضرورة بدرجة ما من التواتر والقضية هي كيفية التعامل معها وقد تطورت إدارة المخاطر التقليدية حول مفهوم الخسارة المتوسطة وحيث أن المكاسب والخسائر تميل للتعويض عبر محافظ العملات وعبر الوقت فإنه يبدو معقولا أن نعتبر تكلفة المخاطر " خسارة متوسطة عبر المحافظ " فسوف يكون هناك فترات يرتفع فيها حجم الأعمال والإيرادات وفترات أخرى يميل فيها فرص الأعمال وحالات العجز عن الدفع إلى الازدياد

بسبب الأحوال الاقتصادية العامة واستخراج المتوسط عبر الوقت وعبر المحافظ ينبغي لهذا السبب أن يغطي تكلفة المخاطر وتعتمد القدرة على الوفاء بالالتزامات على النتائج السلبية ، فسوف يكون هناك دائما خسائر أعلى من المتوسط وسوف يتم استيعاب معظمها بواسطة رأس المال لتفادي الإفلاس ، وبالطبع لا يمكن تغطية كل الخسائر المحتملة وعلى الأقل يجب توفير الحماية من كل الخسائر المتوسطة زائد كل الانحرافات الشائعة حول المتوسط بالإضافة إلى احتياطي السلامة والخاصة أن تكلفة المخاطر أكبر من الخسائر المتوسطة وينبغي أيضا أن تشمل تكاليف الحماية الإضافية من الانحرافات عن المتوسط .

4- اتخاذ القرار

إن البنوك التي تتحكم في مخاطر لديها القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة ، لذلك تعتبر إدارة المخاطر عامل نجاح حاسم وخاصة إذا كانت متطورة لدرجة يحدث معها تأثير على اتخاذ القرار ، وتشمل إدارة

¹ - محمد عبد العزيز عبد الكريم الإدارة المالية والتخطيط المالي ، جامعة القاهرة فرع الخرطوم - دار الجبل للطباعة ٨٤ قصر اللؤلؤة ، ١

المخاطر إثبات والتحوط من المخاطر والتحدي هنا هو رصد المخاطر الكامنة قبل عملية اتخاذ القرار وليس بعدما تكون القرارات قد اتخذت وأصبحت المخاطر موجودة فعلا .

ومن الواضح أن تقنيات إدارة المخاطر لا يمكن أن تكون بديلا عن عملية اتخاذ القرار فتحمل المخاطر عملية تنطوي على الاجتهاد وإصدار الأحكام ، وليس من السهل قياس ورصد كل أبعاد المخاطر ورغم أن المخاطر يمكن قياسها إلا أن القرار يجب أن يتخذ مع ذلك بشأن فرصة معاملة ما وبالنظر إلى اتساقها مع السياسات المالية والتجارية للبنك فان القصد من إدارة المخاطر أن تساعد على اتخاذ القرار وليس أن تكون نموذجا لعملية اتخاذ القرار بأسرها.

5- مخاطر التسعير.

إن العلم بالمخاطر يسمح للبنك بتسعيرها وبدون العلم بالمخاطر لا تكون الهوامش قابلة للمقارنة من معاملة إلى أخرى ومن عميل إلى آخر أو عبر وحدات الأعمال ، يضاف إلى ذلك أن المخاطر إذا لم يتم تسعيرها لا تدفع الحماية من التكاليف المستقبلية وهذه التكاليف لا توجد لها إيرادات مناظرة . ومن الواضح أن القدرة على تسعير المخاطر وتحميل العملاء هذه الأسعار تتوقف على القدرة التجارية، فالمنافسة تجعل هذا الخيار نظريا بالنسبة إلى البنوك ، ولا يعني ذلك أن مقاييس المخاطر تكون

عديمة الفائدة إذا تعذر ترجمتها بسهولة إلى هوامش أعلى محملة على العملاء بل إنها تمكن البنوك من معرفة تكلفة المخاطر وبمقارنتها مع التكاليف التشغيلية الأخرى يمكن عندئذ اتخاذ إجراءات تصحيحية تركز على بنود التكلفة والتكلفة التشغيلية أو تكلفة تغطية المخاطر أو التحولات الحادثة في السياسات التجارية الأقدر على التوفيق بين رأس المال المتاح والمخاطر.

6- رفع التقارير عن المخاطر ومراقبتها.

بدون قياس المخاطر يصبح من غير الممكن مقارنة المكاسب عبر المنتجات أو العملاء أو وحدات الأعمال ، ومن السهل زيادة الهوامش الجارية عن طريق تحمل المخاطر والحل البسيط هو اقراض العملاء ذوي المخاطر العالية الذين تكون معدلات عجزهم عن السداد فوق المتوسط في المستقبل ولكن هذه السياسة تقود إلى زيادة فورية في الهوامش ثم في مرحلة ثانية حالات عجز عن السداد، وتقدم وحدات العمال الأكثر حكمة على المحافظة على هوامشها بمرور الوقت ومن هنا فإن خرائط المخاطر - العائد فقط هي التي تكون وثيقة الصلة و وينبغي عن المخاطر مع رفع التقارير عن المكاسب الأكثر تقليدية . إدماج عملية رفع التقارير

7- إدارة المحافظ.

رغم أن البنوك اتبعت دوما مبدأ التنوع المعروف جيدا إلا أن الإدارة الفاعلة للمحافظ المصرفية محدودة ويتم تنفيذ إدارة المحفظة على نطاق واسع فيما يتصل بالمعاملات السوقية لأن آثار التنوع واضحة ولأن التحوط من المخاطر أمر ممكن باستخدام الأدوات المالية ، وبعد تطور ادارة المحافظ فيما يتصل

بالمعاملات المصرفية أحدث مجالات إدارة المخاطر وتتعامل إدارة المحافظ مع الوصول بخريطة المخاطر - العائد 29 إلى المستوى الأمثل من خلال تغيير تركيبة محفظة ما ، وتعتمد إدارة المحافظ على القواعد الإرشادية التجارية بدرجة أكبر وتقوم على أقل قدر ممكن من التنويع أو تهدف إلى الحد من تركيز المخاطر في بعض الأعمال أو لدى بعض العملاء.

الفصل الثالث

مفهوم وأهمية وأهداف التخطيط المالي

مفهوم وأهمية وأهداف التخطيط المالي

إن (الفشل في التخطيط هو التخطيط للفشل) ولا يغرب عن بال أحد أهمية التخطيط للمهام والمشروعات كافة. إن التخطيط مهم جداً للإنسان، وهو عكس العشوائية والعفوية والارتجال وعدم النظام.

استخدم منذ نشأته أسلوب التخطيط للتغلب علي مشكلة الموارد المحددة أمام الحاجات المتعددة. ولعل أول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ تلك التي قام بها سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير حلم فرعون مصر ، وتوزيعه للمحصول بين سنين العجاف وسنين الرواج. فالتخطيط هو بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب والمرسوم، لإنجاح الأعمال والإنجازات، وهو الدليل نحو المستقبل، وصولاً إلى الهدف المطلوبة. إن التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين الهدف والموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلي أقصى درجات الهدف بأفضل استخدام للموارد

وفي أقصر وقت مستطاع، مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل علي الاستعداد لها، وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلاً من إتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

ويعتبر التخطيط عمل ذهني يهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد عن طريق بلورة الأفكار وتهيئتها للتنفيذ ورسم الطريق الذي يسلكه المنفذون وعن طريق التخطيط يتم تطويع المستقبل وتقليل حالات عدم التأكد التي تحيط بالمستقبل يبني التخطيط على مجموعة من الحقائق التي يتم تجميعها وتحليلها في ضوء العوامل الأساسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البيئة وتقدير ما يجب القيام به في المستقبل وتبيان الخطوات والمراحل والتوقيت المناسب لأدائها. كما يتم من خلال التخطيط تحديد الأهداف وتوظيف الموارد المتاحة لتنفيذ البديل المختار من بين عدة بدائل للوصول الأهداف المنشودة.¹

مفهوم التخطيط:

للتخطيط عدة مفاهيم مختلفة تتمثل في: أن التخطيط هو نوع من العمل التعاوني الشامل الذي يقوم علي المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد القابلة للاستثمار التخطيط هو ذلك النشاط الفعلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة.

¹ -مدحت محمد ابو النصر التخطيط للمستقبل المنظمات الركية ، ط 1 القاهرة المجموعة لعربية للتخطيط والنشر ٢٠١٤

التخطيط هو عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعية.

- التخطيط نشاط إنساني واعد يستند إلى توظيف المنطق العلمي في التفكير والتدبير لتحديد أهداف معينة وتعيين وسائل تحقيقها.

-التخطيط هو عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التي تنطوي على الأساليب والإجراءات والسياسات التي تنظم استخدام موارد المجتمع لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة للمجتمع في المستقبل بطريقة مثلى .

- التخطيط عملية مستمرة لجعل قرارات المنشأة منتظمة مع أفضل. معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية (مرتدة).

- التخطيط عملية اختيار السياسة في ضوء الحقائق والتصور الديناميكي لموضوع التخطيط مع مراعاة قيم المجتمع وذلك لتحقيق أهداف محددة.

- التخطيط أحد الوظائف الرئيسية للإدارة، وأنه عملية اختيار الأهداف ووسائل تحقيقها. التخطيط هو المحاولة الواعية لحل المشكلات، والتحكم في مسار أحداث المستقبل من خلال البصيرة والتنبؤ، والتفكير المنظم والاستقصاء، على أن يؤخذ في الاعتبار عنصر القيم عند الاختيار من بين البدائل

- التخطيط عملية تحديد الأهداف المستقبلية، وتقييم الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه الأهداف . اختيار الخيارات (البدائل) المتأنية عن مسارات العمل المناسبة.

- التخطيط عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات ، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل.

- التخطيط عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين. ويمكن تعريف التخطيط ببساطة بأنه عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له. فالتخطيط ينظر إلى الماضي والحاضر قبل أن يضع أهداف المستقبل ، أي أن عملية التخطيط هي الجسر الذي تنتقل بواسطته من موقعنا الحالي إلى الجهة التي نود الذهاب إليها، فهي لذلك عملية التنبؤ مبنية على خبرة الماضي وواقع الحاضر من أجل تحقيق ظروف أفضل في المدى البعيد (المستقبل)¹.

طبيعة التخطيط:

يمكن إيضاح طبيعة التخطيط عن طريق فحص ثلاثة مبادئ رئيسية للتخطيط و هي.

¹ -ياد رمضان ومحمود الخلايلة ، التحليل التخطيط المالي ، ط، القاهرة الشركة العربية المتحدة

1-أولوية التخطيط:

بما أن العمليات الإدارية من تنظيم ، قيادة رقابة تصمم لمساندة المنظمة لتحقيق أهدافها، فالتخطيط منطقياً يسبق كل هذه الوظائف وبالرغم من تداخل هذه الوظائف في الواقع إلا أن التخطيط ينفرد بأنه يتضمن تحديد الأهداف لكل المجموعات. وكذلك علي المدير أن يضع الخطط لتحديد ما هو شكل العلاقات التنظيمية في المنظمة. ماهي المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف ، وكيفية القيادة وما هو نظام الرقابة الشكل التالي يوضح مبدأ أولوية وأسبعية التخطيط.

أهمية التخطيط

ترجع أهمية التخطيط في المنظمات الحديثة إلي تعقد وتشابك العلاقات والمسئوليات وتعدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء العمل. فالعمل الإداري الحديث يتعرض لكثير من التخطيط المخاطر وعدم التأكد وعدم الوضوح بالنسبة للظروف المستقبلية ومن ثم يصبح ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد بالخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل هذه الظروف المتوقعة ، الأمر الذي يجعل التخطيط أمراً حيويماً إذا أرادت الإدارة تحقيق أهدافها المرجوة .

وبالرغم من أن معظمهم يؤمن بأهمية التخطيط، فإننا لا نخصص وقتاً كافياً لهذا النشاط المهم . وكثير منهم لا يجدون الوقت الكافي للتخطيط، وإن عدداً كبيراً من الأنشطة يجب أن تؤدي علي الفور ، أما التخطيط فبإمكانه الانتظار إلى وقت لاحق. سبع أهداف. وما من شيء أبعد عن الحقيقة والممارسة العملية من ذلك، فالتخطيط وإن كان يحتاج الي وقت إنما يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بأنشطة مهمة لتحقيق الأهداف. وكل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق في التنفيذ . وإن قضاء - ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة لهو أحسن وأفضل من قضاء سبعة أيام عمل بدون إننا جميعاً ندرك مدى الحاجة إلي التخطيط، إلا أننا غالباً ما نشعر أيضاً بصعوبة توفير الوقت اللازم لاستكمال وضع الخطط، فالأشخاص الآخرين والأحداث اليومية تستغرق الكثير من وقتنا الذي يمكن أن نستغله في التخطيط. ومع ذلك يحتاج المديرون إلي التخطيط المسبق ليكونوا أكثر استعداداً لمواجهة ظروف لم تكن في الحسبان ويكون بالتأكيد أسهل وأفضل من حالة الارتباك والذعر التي قد تصيبنا في مواجهة مثل هذه الظروف في حالة عدم وجود هذه الخطط.¹

فوائد التخطيط

هناك فوائد عديدة للتخطيط ، نذكر منها :

إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب : إذا ما تحددت الأولويات في الخطة، فإنه يمكن إجراء أي تغيير أو تعديل فيها قبل الاستهلاك غير المثمر للوقت والطاقات.

¹ - عبد الغفار حنفي الإدارة المالية : مدخل اتخاذ القرارات الإسكندرية، ٢٠٠٦

- تدعيم الاتصالات: أن تزويد الأطراف المعنية (المسؤولين عن التنفيذ والمشاركين في التخطيط) بخلفية وافية عن المهام المطلوبة في الخطة يساعد علي دعم الاتصالات بين جميع هذه الأطراف.

- تفادي الارتباك في التنفيذ: إن تخطيط الأعمال التي يجب إنجازها يؤدي إلى تفادي الارتباك والفوضى أثناء التنفيذ.

- تحسين فاعلية الأداء الوظيفي : تتحسن فاعلية الأداء الوظيفي إذا تم تخطيط الأعمال بحيث تؤدي بشكل متوقع ومرتب.

- التقليل من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة في المستقبل، فمثلاً إذا كانت هناك توقعات بانخفاض الاستهلاك لسلعة معينة في المستقبل ، فإن التخطيط هنا يعمل علي عدم التوسع في إنتاج تلك السلعة ، وبالتالي يقلل من مخاطر الكساد أو إفلاس المنشأة.

- التعرف علي المشكلات أو المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة في سبيل تحقيق أهدافها

- الاستعداد المبكر بحلول عديدة لمواجهة المشكلات المتوقعة والعمل على حلها قبل حدوثها ، فمثلاً إذا كانت هناك مشاكل متوقعة من توريد المواد الخام لسلعة معينة، يعمل على البحث عن البدائل المستخدمة لهذه السلعة حتى لا يتوقف الإنتاج وهكذا.

- معرفة إمكانات وقدرات العاملين في المنشأة وطاقتهم الذهنية ومن الصعب علي المديرين أن يخططوا لكافة الأحداث والمواقف التي يمكن مواجهتها في العمل، فإن بعض الأحداث والمواقف غير المتوقعة لاشك ستحدث أثناء التنفيذ كما نعرف جميعاً. وفي حد يجعل الحاجة إلي التخطيط التي سبق ذكرها، بالإضافة إلي الفوائد الأخرى للتخطيط

شعرت بها من خلال خبرتك العملية ، تسهم جميعاً في ضمان نجاح تنفيذ أي مشروع. وأثناء العملية التخطيطية، من الضروري علي المدير أن يتوقع أكبر قدر من الأحداث

المستقبلية ليتمكن من التخطيط لها، حتي لا يفاجأ بها كأحداث لم تكن في الحسبان أثناء التنفيذ وبالتالي يكون تصرفه تجاهها مجرد رد فعل دون استعداد مسبق لمواجهتها والإدارة بالأزمات، فالإدارة الفعالة تتطلب مهارات التعامل مع الأفراد والأنشطة والمهام والأهداف. وتعتمد فعالية المدير علي قدراته في تطبيق أغلب قواعد التخطيط في أغلب الأوقات بالإضافة إلي إيجاد قواعد جديدة إذا تطلب الأمر .

إن إدارة العمل ليست نشاطاً منظماً تتم ممارسته بقدر ماهي إيجاد النظام والترتيب في النشاط وعلي ذلك فهي تحتاج إلي الكثير من التفكير الابتكاري الخلاق.

كما تجدر الإشارة إلي أنه ليس من الضروري أن يهدف التخطيط إلي إحداث تغيير معين بل قد يهدف إلي المحافظة علي وضع راهن أو الحيلولة دون أن يتدهور إلي حالة أسوأ. إن كثير من المديرين يدركون أن المعوقات والتعديلات والتأخير غير المتوقع والأولويات كلها جزء لا يتجزأ من وظيفتهم في الواقع العملي، وبالتالي فإن تعلم هؤلاء المعدلة

هي المديرين لكيفية التعامل مع هذه الظروف بشكل مرتب ومنظم عن طريق التخطيط السليم هو التحدي الذي يجب أن يواجه هؤلاء المدراء.

عناصر ومستويات التخطيط وأنواعه

مكعب التخطيط:

يمكن تحديد أضلاع مكعب التخطيط في الآتي:

1. عناصر التخطيط.

2. مجالات التخطيط.

3. أنواع التخطيط.

4. مستويات التخطيط.

مراحل التخطيط

للتخطيط عدة مراحل منها :

1- تحديد الأهداف والسياسات.

2 تحليل الظروف البيئية المحيطة بالمنشأة للوقوف علي ما بها من فرص وقيود والتعرف عليها وعلي وسائل الاستفادة بها أو مواجهتها سواء كانت سياسية أو غير ذلك.

3- تحليل الإمكانيات الداخلية المتاحة والتعرف علي ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف.

4- تحديد الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة في ضوء الفرص والقيود الموجودة في البيئة المحيطة ونقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في الإمكانيات المتاحة.

5_ تحديد الأنشطة الفرعية (التكتيكية) التي يمكن أن تتحقق بها الاستراتيجية الرئيسية.

6- ترجمة ما سبق في موازنات مالية تحدد التكلفة والعائد لكل نشاط متوقع.

7- تحديد جدول زمنية لكل نشاط.

8_ وضع الهيكل التنظيمي والقوى البشرية لتنفيذ الخطة

9- تسجيل وكتابة العمليات السابقة وبلورتها في الخطة النهائية التي سيتم العمل بها ومراجعتها.¹

¹ -على محمد رباب الإدارة المالية، عمان، ١٩٨٩

10 - متابعة تنفيذ الخطة بعد ذلك للتأكد من مدى مطابقة التنفيذ الفعلي لما هو مخطط وتحديد الانحرافات ودراسة أسبابها واقتراح سبل علاجها للاستفادة بها في المرحل التالية لوضع الخطط، وهو ما يسمى بعملية الرقابة والمتابعة، والتي تعتبر لصيقة بعملية التخطيط.

أنواع التخطيط:

تختلف طبيعة ومحتوى التخطيط حسب المنظمة والزمن ومجال الاستعمال:

أ / التخطيط حسب المنظمة:

يختلف التخطيط في منشأة الأعمال عن التخطيط في الدولة فالتخطيط في الدولة يتم برسم آفاق التطور الاقتصادي والاجتماعي في الدولة ككل ويأخذ بعين الاعتبار العلاقات

المتداخلة بين القطاعات الاقتصادية وينسق بين السياسات المالية والاقتصادية فإما أن يكون التخطيط شاملاً لجميع المجالات وكل القطاعات كما هو الحال في الدول الاشتراكية وإما أن يكون جزئياً محصوراً في مجال معين من مجالات النشاط الاقتصادي كما هو الحال في بعض الدول الرأسمالية.

كذلك قد يكون التخطيط في الدولة هيكلياً يسعى لتغيير العلاقات الاجتماعية في المجتمع أو يكون تخطيطاً وظيفياً يستهدف الإصلاح الاقتصادي والتنمية. أما التخطيط في منشآت الأعمال فهو تخطيط وظيفي متعلق بأنشطة المنشأة كالإنتاج والتوزيع ويكون الهدف منه هو السعي لتحقيق الأرباح بغض النظر عن مبادئ العدالة الاجتماعية والهوية التي يسعى إليها التخطيط القومي.

ب / التخطيط حسب الزمن

يرتبط التخطيط في الدولة أو في منشآت العمال بالزمن فهناك التخطيط قصير الأجل ومتوسط الأجل وطويل الأجل وعلي الرغم من عدم الإنفاق علي طول أو قصر هذا البعد الزمني فإن الغالبية يرون أن التخطيط طويل الأجل هو الذي يمتد لأكثر من خمس سنوات والتخطيط متوسط الأجل يكون ما بين سنة وخمس سنوات أما التخطيط قصير الأجل فلا يزيد عن سنة.

من إيجابيات التخطيط قصير الأجل إعداد التقديرات المستقبلية بدقة معقولة بالإضافة إلي أنه يمكن من الوصول إلي رقابة فاعلة أما التخطيط طويل الأجل فإنه يؤدي إلي إعداد المستويات الإدارية العليا بوحدة المنظمة واستمراريتها في خدمة المجتمع في الحاضر والمستقبل كما يؤدي إلي الاهتمام بالبحوث العلمية واستخدامها في التوسع وزيادة الإنتاج وزيادة مهارات العاملين. ومن فوائد التخطيط طويل الأجل كذلك نظرة المسؤولين لأعمال المنظمة نظرة تعمق وتحليل معتمدين علي القدرات الإدارية المتاحة ومحاولة تنميتها وأن كان يستلزم وجود شبكة واسعة من الخطط تربط الأعمال المختلفة ببعضها.

قد يتم الربط بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأجل عن طريق تحديد أهداف فرعية تنفذها الأقسام من خلال خطط قصيرة أو متوسطة الأمد أي أن التخطيط طويل الأجل يتكون من مجموع الخطط المتوسطة والقصيرة الأجل

ج/ التخطيط حسب مجالات الاستعمال

يقصد بالتخطيط حسب مجال الاستعمال الأفق الإداري للتخطيط حيث يقسم التخطيط إلى خطط عديدة الاستعمال أي أنها غير موقوتة بتاريخ ونهاية معينة أو باستعمال واحد إنما تتكرر أو تستمر بلا نهاية. وخطط وحيدة أو فريدة الاستعمال موقوتة بزمن لن تستغل إلا

مره واحدة اعتباراً من تاريخ معين وانتهاء بتاريخ معين وتعد موازنة الدولة نموذجاً لهذا النوع من الخطط وحيدة الاستعمال.

مفهوم التخطيط المالي :

التخطيط المالي هو المنظور الشامل لكيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استخدام هذه الأموال بطريقة تمكن من الحصول على أكبر عائد من وراء هذا الاستخدام هذا المنظور الشامل لا يركز على التنبؤ والتعرف على المخاطر المصاحبة للمستقبل فحسب إنما يركز أيضاً على معرفة أي المخاطر يمكن قبولها وأنها يجب رفضه كما يركز أيضاً على معرفة الأحداث الأكثر احتمالاً للحدوث والأحداث الأخرى المتوقعة وغير المتوقعة.

تتبلور عمليات التخطيط المالي في وثيقة تسمى الخطة المالية تبين على وجه الدقة التصرفات المالية التي يجب القيام بها في خلال فترة مستقبلية تبدأ عملية إعداد هذه الخطة بعد أن تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد الأهداف المرجوة وتتم عملية الإعداد وفقاً

للخطوات التالية

- 1- تحديد الأهداف التي تتطلع إليها المنظمة وتحديد الخيارات وحجم النشاط المتوقع.
- 2- تحليل أثر الخيارات المالية المتاحة لتحصيل الأموال والخيارات المتاحة لاستخدامات الأموال.
- 3- الربط بين الحاضر والمستقبل عن طريق تحليل القرارات والنتائج الحالية والمستقبلية.
- 4- اختيار أفضل البدائل المتاحة ووضع الموازنة التقديرية بطبيعتها الكمية الرقمية .
- 5- المتابعة وقياس النتائج في ضوء الخطة الموضوعة.

ولا يتم ذلك بمعزل عن توقعات الأداء الاقتصادي القومي والظروف المحيطة بالمنشأة ولا بمعزل عن توقعات العوامل الداخلية للمنشأة كمستويات المخزون وحجم الاستثمار والأصول وحركة الديون داخل المنشأة إلى غير ذلك من العوامل.

تحتوي وثيقة الخطة المالية العديد من البيانات مثل الأهداف الاستراتيجية والمستقبلية والمالية للمنشأة مع توضيح الفرضيات التي بنيت عليها الخطة والقوائم المالية وقوائم الدخل وكشف التدفقات المالية وتقديرات المبيعات إلى جانب الملخصات الخاصة ببرنامج الإنفاق الرأسمالي وبرنامج التمويل ومصادره ومواعيد الإنفاق والتمويل وغيره

وتنعكس قراراته بهذا الخصوص علي هيكل رأس المال ، وطبعاً يمكن أن يأخذ هيكل رأس المال تولىات عديدة لكن عليه أن يختار الأملل لظرف المشروع .

لكن الواقع العملي في كثير من الحالات يحول دون عمل خطة مالية طويلة الأجل لصعوبة التنبؤ بالمستقبل البعيد لذا يكتفي المدير بخطة قصيرة الأجل فيكتفي بالخطط المالية القصيرة الأجل لإدارة النقدية والاحتفاظ برأس مال كافى لمنع ووقوع المشروع في أي عسر مالي وللمشروع حجم رأس المال العامل علي النشاطات التشغيلية للمشروع وعلي حجم أعماله¹.

أهمية التخطيط المالي :

تتبع أهمية التخطيط المالي من أنه يؤدي الي تجهيز القوائم المالية التقديرية (النقدية منها والعمومية وحساب الأرباح والخسائر التقديرية).

وهي خطط مالية تهدف إلي :

1. تحديد احتياجات المنشأة من الأموال .

2. التخطيط لكيفية تمويل هذه الاحتياجات .

3. التخطيط لاستثمار الفائض من الأموال بعد سداد الفروض التخطيط

4. استعمال القوائم المالية التقديرية كأدوات رقابية فعالة وهذه الأمور جميعها ، المالي امراً لا غني عنه للمؤسسة فالتخطيط المالي يعتبر نقطة انطلاق أساسية للرقابة المالية ، فالمدير ينظر للمنشأة كوحدة متكاملة ويهتم بالخطط المالية طويلة الأجل المتعلقة بصرف مبالغ نقدية كبيرة وبالخطط المالية قصيرة الأجل ذات الطبيعة التشغيلية فيستعين بالتخطيط المالي في تقدير احتياجاته من الأموال وفي تخطيطه لتدبيرها والحصول عليها أو لاستثمار الفائض عن حاجته منها .

فوائد التخطيط المالي

هنالك مجموعة من الفوائد التي يحققها التخطيط المالي ونذكر منها :

1. تحديد حجم الأموال التي سوف يحتاج إليها المشروع لتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة

2. تحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة و تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال و ما ينتج عن ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمنشأة

3. تحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال المتوفرة في أعمال المشروع .

¹ - عبد العزيز عبد الرحيم سليمان ، التمويل والإدارة المالية في منشآت الأعمال ، جامعة النيلين ٢٠٠٤م

4. التعرف على التأثير الناتج عن قرارات الاستثمار والتمويل و العائد التي تتخذها المنشأة
5. التعرف على المشاكل والعقبات التي يمكن أن تعترض المشروع . الخطط المرسومة و

6. وضع نظام سليم للرقابة يمكن من خلاله مراقبة العمليات الفعلية مع بالتالي و بواسطة تقارير الأداء يمكن اكتشاف الانحرافات غير الطارئة و البحث عن أسبابها والعمل على تصحيحها هذا إن كان الخطأ في التنفيذ أما إذ تبين أن الخطأ الخطة الموضوعة فعلى المدير المالي تعديل الخطة لتناسب مع العمليات

مزايا التخطيط المالي //

يحقق التخطيط المالي مجموعة من المزايا التي يصعب الحصول عليها بوسائل أخرى أهمها ما يلي:-

1. تحديد الاحتياجات المستقبلية في جانبي الموارد والإنفاق وتجنب المنشأة خطر الوقوع في العسر المالي الفني أو الحقيقي.
- 2- زيادة فعالية الرقابة عن طريق تقديم المعايير الرقابية لقياس الأداء.
- 3- تشجيع التفكير المستقبلي والاستعداد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.
- 4- تحديد الأهداف وتسليط الضوء عليها وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.
- 5--المساعدة علي مواجهة المنافسة وتحمل المتغيرات المفاجئة وتخفيف وطأتها.

أولاً: النتائج:

1. ان تنوع المشاريع الاستثمارية للعميل تعمل على خفض مخاطر الائتمان المصرفي.
2. إن الضمان المقدم من الزبون دور في خفض مخاطر الائتمان المصرفي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوضع الاقتصادي و مخاطر الائتمان.
4. توجد علاقة كبيرة بين مقدرة الزبون المالية و تخفيض مخاطر الائتمان المصرفي
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التصنيف الائتماني للزبون وخفض مخاطر الائتمان المصرفي.
6. يستعين البنك بمصارف أخرى في تمويل مشاريع الاستثمارية.
7. قرارات الاستثمار في البنك تتخذ من قبل الادارة العليا فقط.
8. يهتم البنك بأعداد دراسات جدوى لمشاريع الاستثمارية
9. يشرك البنك كافة مستويات التنظيمية في اعداد خطط الاستثمار.

10. المشاريع الاستثمارية الحالية فى البنك ذات عوائد مالية عالية.
11. يتغلب التخطيط المالي بالبنوك المبحوث على مشكلة الموارد المحدودة أمام الحاجات المتعددة
12. يجب التخطيط المالي البنوك المبحوث التبذير المالي في عمليات تعطيل النقد للمشروع عن الاستثمار المريح
13. تؤدي الخطة المالية بالبنوك المبحوث بدقة التصرفات المالية التي يجب القيام بها
14. تعتمد مقدرة البنوك على منح الائتمان على موارد البنك واستخداماته
15. أن التساهل في منح الائتمان المطلوب والتجاوز في شروط منح الائتمان تؤدي الى التعثر في استرداد التمويل
16. يعتمد البنك على تقييم الضمان المرهون بالسعر الحالي في السوق.
17. يمنح البنك العميل التمويل وفق دراسة جدوى تفصيلية لمشروعة.
- 18 . تضمن الضمانات المقدمة من العميل للبنك حقة في استرداد مبلغ الائتمان.

ثانياً: التوصيات //

1. تطوير إجراءات وأساليب الضمان الرئيسي في تحديد المركز المالي للعميل في الوفاء بالتزاماته المالية.
- 2 . يجب على البنوك السودانية ان تعمل على تقييم الوضع القانوني عند منح الائتمان للعميل.
3. ان تعمل البنوك السودانية على عدم قبول الاوراق التجارية من الدرجة الأولى قبل التأكد من ان هذا الاوراق مشتملة النواح القانوني.
4. ضرورة المشاركة لكافة العاملين في البنك عند اتخاذ قرارات الاستثمار ومنح الائتمان المصرفي.
5. قيام جميع الوحدات الادارية في البنك وبكافة مستوياته في اعداد خطط الاستثمار.
6. العمل على تدريب العاملين في البنك للتعرف على اجراءات منح الائتمان واتخاذ القرار الاستثمار وضع الخطط.

المصادر

- 1-مدحت محمد ابو النصر، التخطيط للمستقبل المنظمات الركية ، ط 1 القاهرة المجموعة العربية للتخطيط والنشر 2014

- 2- محمد حنفي محمد نور مبادئ الادارة 2012 جامعة النيلين مطبعة جامعة النيلين
- 3- عبد العزيز عبد الرحيم سليمان ، التمويل والإدارة المالية في منشآت الأعمال ، جامعة النيلين 2004م
- 4- عبد الحليم كرجه ، الإدارة المالية بين النظري والتطبيق (أريد : د. ن، 1991)
- 5- زياد رمضان ومحمود الخلايلة ، التحليل التخطيط المالي ، ط، القاهرة الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات 2013
- 6- عبد الحليم كرجه ، الإدارة المالية بين النظري والتطبيق (أريد : د. ن، 1991)
- 7- محمد يونس خان و د . هشام صالح غرايية، نيويورك، 1986
- 8- عبد الغفار حنفي،، الإدارة المالية : مدخل اتخاذ القرارات، الإسكندرية، 2006 .
- علي محمد رباب، الإدارة المالية، عمان، 1989
- 9- محمد عبد العزيز عبد الكريم الادارة المالية والتخطيط المالي ، جامعة القاهرة فرع الخرطوم - دار الجبل للطباعة 84 قصر اللؤلؤة ، ا
- 10- محمد سامي راضي التخطيط وادارة الارباح والمؤشرات المالية لتقويم الاداء جامعة طنطا دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية 2016
- 11- محسن احمد الخضيرى مرجع سابق ص99.
- 12- سمير عبد العزيز ، مرجع سابق، ص 29. الدوريات والمجلات ورسائل جامعية
- 13- عبد المنعم محمد الطيب العولمة والقطاع المصرفي في السودان الخرطوم ، جامعة النيلين ، رسالة دكتورا غير منشورة 2002م.
- 14- أقبال بشرى محمد يحيى ، أثر مخاطر عدم التسديد على مقدرة البنوك التجارية السودانية في التمويل ، جامعة الخرطوم السودان : الخرطوم رسالة ماجستير غير منشورة -2005
- 15- الهيثم الكندي ، دور التحليل المالي في تقويم كفاءة اداء المصارف دراسة تحليلية تطبيقية (الخرطوم) جامعة النيلين ، رسالة ماجستير غير منشورة 2005م .